

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)

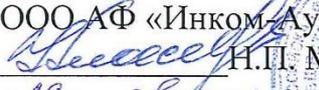
Новороссийский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»

СОГЛАСОВАНО

Генеральный директор

ООО АФ «Инком-Аудит»

  
Н.П. Маликова

«19» августа 2019 г.



УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала

  
Е.Н. Сейфиева

«19» августа 2019 г.



**Иззука Т.Б., Гавель О.Ю., Болдырев А.Н.**

**Управленческий анализ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.01 «Экономика»,

профиль «Учет, анализ, аудит»

заочная форма обучения, сокращенная  
программа

*Рекомендовано Ученым советом Новороссийского филиала Управленческого  
университета при Правительстве РФ  
протокол № 14 от 29 августа 2019 г.*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и менеджмент»  
протокол № 1 от 28 августа 2019 г.*

## Новороссийск 2019

**УДК 330.44(073)**

**ББК 65.053.011**

**Составитель: Данилова Л.Г.** Рабочая программа дисциплины «Управленческий анализ» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Учет, анализ, аудит». – Новороссийский филиал Финуниверситета, 2019. – 26 с.

Дисциплина «Управленческий анализ» является дисциплиной по выбору направления подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль, «Учет, анализ, аудит» – заочная форма обучения (сокращенное обучение).

В состав рабочей программы дисциплины входят: организационно-методический раздел, программа дисциплины, тематика и планы практических занятий, методические указания по изучению дисциплины, вопросы и задания для самостоятельной работы, требования к результатам освоения дисциплины, учебно-методическое обеспечение дисциплины.

## Содержание

1. Наименование дисциплины.....	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине .....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся .....	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	6
5.1. Содержание дисциплины.....	6
5.2. Учебно-тематический план.....	9
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	10
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы .....	10
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	12
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	13
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	22
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	23
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	24
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	26
11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения.....	26
11.2. Современные профессиональные базы данных в информационные справочные системы.....	26
11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	26
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	26

## 1. Наименование дисциплины

Учебная дисциплина «Управленческий анализ».

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

### Профиль «Учет, анализ, аудит» 2018-2019 года набора ЗФО (сокращенное обучение)

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, знания и умения), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКП-1	Способность к применению в профессиональной деятельности российских и международных нормативных документов	1. Демонстрирует знания российских и международных нормативных документов для решения задач профессиональной деятельности	<b>Знать:</b> принципиальные подходы к сбору, систематизации и аналитической обработке информации, необходимой для обоснования, мониторинга и контроля оперативно-тактических и стратегических управленческих решений, требований к информационной базе анализа и раскрытию информации об ожидаемой и итоговой результативности и эффективности деятельности организации; основных принципов, направлений и методов анализа финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта, необходимых для оценки тенденций функционирования и их развития с целью управления бизнес-процессами, <b>Уметь:</b> формировать необходимую для оценки и прогнозирования эффективности и результативности деятельности экономического субъекта управленческую информацию, учитывая при этом состояние внешней и внутренней среды и изменение системы целей развития организации; опираться на знания теории и практики управленческого анализа при выработке управленческих решений, учитывающих правовую и нормативную базу; грамотно интерпретировать результаты анализа и корректно использовать их при принятии оптимальных решений <b>Владеть:</b> знаниями бухгалтерского и управленческого учета, управленческого учета и формирования отчетности, анализа финансово-экономической деятельности экономических субъектов

ПКП-3	Способность к применению методов экономического анализа, подготовки и представления аналитических обзоров и обоснований, помогающих сформировать профессиональное суждение при принятии управленческих решений на уровне экономических субъектов	1.Применяет методы экономического анализа, подготовки и представления аналитических обзоров для принятия управленческих решений на уровне экономических субъектов	<p><b>Знать:</b> современные приемы и методы управленческого анализа, применяемых на различных этапах и направлениях анализа; результатов научных исследований в сфере управленческого анализа и возможностей их использования для решения различных задач управления экономическими субъектами; основных методов организации учетно-аналитической работы в организациях различного профиля и форм хозяйствования; возможностей современных аналитических систем управления при реализации планово-контрольных</p> <p><b>Уметь:</b> проводить анализ внешней и внутренней среды ведения бизнеса, выявлять основные факторы его экономического роста; оценивать эффективность формирования и использования производственного потенциала организации; идентифицировать «узкие места» на основе мониторинга деятельности экономического субъекта, снижающие его текущую эффективность и стратегическую результативность; разрабатывать предложения по улучшению финансовых результатов и устойчивости бизнеса экономического субъекта.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками интерпретации информации бухгалтерского и управленческого учета, принятия решений на основе данных учетных систем организации.</p>
-------	--	---	--

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управленческий анализ» является дисциплиной по выбору направления подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль «Учет, анализ, аудит», заочная форма обучения.

4. **Объем дисциплины (семестра) в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся**

**Набор 2018-2019 года набора, заочная форма обучения (сокращенное обучение)**

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	5 семестр (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	3/108	108
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	10	10
<i>Лекции</i>	2	2

<i>Семинары, практические занятия</i>	8	8
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	98	98
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

## **5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Значение управленческого анализа в системе управления организацией и его информационное обеспечение**

Цель, основные понятия, задачи управленческого анализа. Объекты и субъекты управленческого анализа. Значение управленческого анализа в системе экономического анализа предпринимательской деятельности, его связь с комплексным экономическим анализом хозяйственной деятельности.

Управленческий анализ – основа процесса управления. Функции процесса управления: планирование, организация, контроль, регулирование, учет, анализ.

Виды управленческого анализа исходя из временного аспекта.

Особенности, принципы и этапы управленческого анализа. Направления управленческого анализа. Характеристика показателей управленческого анализа.

Экономическая информационная система управленческого анализа. Требования, предъявляемые к информационному обеспечению.

Оценка качества информационного обеспечения управленческих решений. Современные информационно-аналитические системы, используемые для проведения управленческого анализа.

#### **Тема 2. Анализ в системе бизнес-планирования организации**

Цели и задачи управленческого анализа в системе бизнес-планирования организации. Структура и основные цели составления бизнес-плана. Роль управленческого анализа в разработке бизнес-плана организации. Методы разработки бизнес-плана. Понятие о сметном планировании (бюджетировании), методы составления и виды бюджетов. Основные цели составления смет.

Основные подходы к расчетам смет: разработка сметы «с нуля» и планирование от достигнутого. Структура операционного и управленческого бюджетов.

Сбалансированность финансовых показателей бизнес-плана и оптимизации прибыли. Анализ исполнения смет (бюджетов). Анализ отклонений в бюджетировании. Системы контроля в процессе исполнения бюджетов.

### **Тема 3. Управленческий анализ как основа управления производственным процессом**

Основные стадии производственного процесса: снабжение, производство, продажа, распределение, и их взаимосвязь между собой.

Цели и задачи управленческого анализа на различных стадиях производственного процесса. Определение потребности организации в ресурсах и минимизации материальных затрат на стадии снабжения. Влияние управления запасами на затраты организации и финансовый результат ее деятельности. Оптимизация размера основных групп текущих запасов.

Анализ обеспеченности организации персоналом. Анализ численности, состава и квалификации работников. Анализ движения трудовых ресурсов.

Методы расчета цены и их использование в современных условиях экономическими субъектами. Планирование оптимальной цены продажи.

Зависимость ценовых решений от выбранного временного периода управленческого анализа.

### **Тема 4. Анализ расходов. Значение операционного анализа в управлении финансовыми результатами деятельности организации**

Задачи анализа расходов, информационное обеспечение и классификация затрат. Характеристика видов расходов организации. Особенности анализа переменных и постоянных расходов.

Анализ общей суммы затрат на производство и сбыт продукции по экономическим элементам. Анализ себестоимости готовой продукции (работ, услуг) по калькуляционным статьям. Анализ себестоимости отдельных видов (и единиц) продукции (работ, услуг). Анализ затрат на один рубль

реализованной продукции. Резервы снижения себестоимости.

Связь затрат с объемом производства. Оценка затрат для определения прибыли. Анализ безубыточного уровня предпринимательской деятельности.

Содержание, область применения и ограничения в использовании операционного анализа. Расчет точки безубыточности в условиях ограниченной номенклатуры производимой продукции (работ, услуг). Методы определения точки безубыточности.

Особенности проведения операционного анализа при многономенклатурном производстве. Максимизация прибыли путем выбора наиболее рентабельных видов изделий (работ, услуг). Анализ влияния изменения количества реализованной продукции на выручку, прибыль и запас финансовой прочности организации.

Значение концепции безубыточности в управлении финансовыми результатами деятельности организации.

## 5.2. Учебно-тематический план

№ п / п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа					
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Значение управленческого анализа в системе управления организацией и его информационное обеспечение	18	3	1	2	2	15	Обсуждение вопросов
2	Анализ в системе бизнес-планирования организации	17	5	-	2	2	15	Выполнение заданий,
3	Управленческий анализ как основа управления производственным процессом	18	3	1	2	2	15	Выполнение заданий, решение задач Контрольная работа

4	Анализ расходов. Значение операционного анализа в управлении финансовыми результатами деятельности организации.	22	5	-	2	2	17	Выполнение заданий, решение задач
	Подготовка к экзамену	36					36	
	В целом по дисциплине	108	16	2	8	8	98	Согласно учебному плану: контрольная работа
	Итого в %					80%		

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Значение управленческого анализа в системе управления организацией и его информационное обеспечение.	<p>Роль управленческого анализа в управлении деятельностью коммерческой организации. Теория управленческого анализа как основа разработки и обоснования методики управленческого анализа. Логический кризис в развитии современного управленческого анализа и способы его преодоления. Предмет, объекты и субъекты (пользователи) управленческого анализа. Цели и задачи управленческого анализа. Основные понятия, аксиомы, принципы, концепции, методы и информационные источники управленческого анализа. Структура концептуальных основ управленческого анализа. Общенаучные концепции управленческого анализа.</p> <p>Общеэкономические концепции управленческого анализа. Учетно-аналитические концепции управленческого анализа. Аналитические модели как инструмент логического обоснования теории и методики управленческого анализа. Необходимость развития и изменения парадигм современного управленческого анализа.</p> <p>Структурно динамический анализ финансовых показателей. Моделирование факторных систем и принципы их углубленной детализации.</p>	Объяснение преподавателя, доклад, групповая дискуссия, решение задач

	<p>Методы управленческого анализа детерминированных зависимостей факторных систем.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> Разд.8, ист.1,2,3,5,6; Разд.9, ист.1-10</p>	
<p>Тема 2. Анализ в системе бизнес-планирования организации</p>	<p>Роль управленческого анализа в стратегическом менеджменте. Прогнозный сценарный анализ управленческого состояния коммерческой организации с применением имитационных моделей. Имитационная модель Уоррена и Шелтона прогнозного управленческого состояния коммерческой организации. Определение потребности в дополнительном краткосрочном и долгосрочном финансировании.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> Разд.8, ист.1,3,6; Разд.9, ист.1-10</p>	<p>Объяснение преподавателя, групповая дискуссия, решение задач</p>
<p>Тема 3. Управленческий анализ как основа управления производственным процессом</p>	<p>Анализ факторных моделей абсолютных показателей прибыли. Анализ факторных моделей рентабельности продаж, рентабельности активов и собственного капитала. Прогнозный анализ погашения дебиторской задолженности и поступления денежных средств от покупателей с использованием показателей деловой активности и параметров кредитной политики коммерческой организации.</p> <p>Коэффициенты ликвидности. Классификация финансовых ситуаций по степени управленческого равновесия. Устойчивость равновесного управленческого состояния и ее параметры. Идентификация устойчивости или неустойчивости управленческого равновесия на основе сравнения необходимого и фактического значений максимального периода восстановления равновесия. Матричная модель влияния хозяйственных операций на финансовое состояние. Нарушение управленческого равновесия на конец анализируемого периода и прогнозный анализ возможности восстановления равновесия на основе оценки содержания и стоимостных величин будущих хозяйственных операций, восстанавливающих равновесие.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> Разд.8, ист.1,5,6; Разд.9, ист.1-10</p>	<p>Объяснение преподавателя, групповая дискуссия, решение задач</p>

<p>Тема 4. Анализ расходов. Значение операционного анализа в управлении финансовыми результатами деятельности организации.</p>	<p>Концепция максимизации стоимости коммерческой организации. Причины несоответствия традиционных показателей финансовой эффективности задаче отражения прироста стоимости организации. Требуемая доходность на вложенный капитал. Система показателей создания стоимости: экономическая прибыль, экономическая добавленная стоимость, рыночная добавленная стоимость, акционерная добавленная стоимость, рентабельность инвестиций по денежным потокам. Факторы создания экономической добавленной стоимости и акционерной добавленной стоимости. Разд.8, ист.1; Разд.9, ист.1-10</p>	<p>Объяснение преподавателя, решение задач</p>
--	--	--

## **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы**

<b>Наименование тем (разделов) дисциплины</b>	<b>Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение</b>	<b>Формы внеаудиторной самостоятельной работы</b>
<p>Тема 1. Значение управленческого анализа в системе управления организацией и его информационное обеспечение</p>	<p>Стейкхолдеры коммерческой организации; бизнес-модель и бизнес-процессы; управления стоимостью коммерческой организации; устойчивый рост и устойчивое развитие коммерческой организации. Концепции теории бухгалтерского учета и теории экономического анализа: имущество коммерческой организации и источники его формирования; капитал коммерческой организации; доходы, расходы и финансовые результаты деятельности; денежные потоки; финансовая отчетность; аналитическое моделирование в финансовом анализе. Методы управленческого анализа стохастических зависимостей факторных систем. Метод рейтинговой оценки деятельности коммерческой организации и алгоритм ее построения.</p>	<p>Работа с учебной и справочной литературой.</p>

<p>Тема 2. Анализ в системе бизнес-планирования организации</p>	<p>Цели составления и структура бизнес-плана. Методика расчета основных финансовых показателей бизнес-плана. Роль и место бюджетирования в системе планирования предприятия. Характеристика основных смет (бюджетов) предприятия. Структура операционного и финансового бюджетов. Анализ исполнения смет (бюджетов). Виды управленческого анализа исходя из временного аспекта. Особенности, принципы и этапы управленческого анализа. Основные направления управленческого анализа. Характеристика показателей управленческого анализа. Оценка качества информационного обеспечения управленческих решений. Цели составления и структура бизнес-плана.</p>	<p>Работа с учебной и справочной литературой Подготовка к решению задач.</p>
<p>Тема 3. Управленческий анализ как основа управления производственным процессом</p>	<p>Финансовые показатели эффективности текущей деятельности коммерческих организаций и алгоритмы их вычисления. Анализ деловой активности коммерческой организации. Общие и частные показатели оборачиваемости; средние периоды оборота элементов оборотных активов и краткосрочных обязательств; операционный, производственный и Управленческий цикл. Анализ финансовых последствий сложившейся структуры денежных потоков по сферам деятельности и ее динамики. Анализ рисков снижения чистого денежного потока от текущей деятельности и оценка их влияния на платежеспособность коммерческой организации.</p>	<p>Работа с учебной и справочной литературой. Подготовка к решению задач.</p>
<p>Тема 4. Анализ расходов. Значение операционного анализа в управлении финансовыми результатами деятельности организации</p>	<p>Планирование оптимальной цены продажи. Зависимость ценовых решений от выбранного временного периода управленческого анализа. Учет налогового фактора при принятии ценовых решений. Характеристика видов расходов организации. Особенности анализа переменных и постоянных расходов. Анализ себестоимости отдельных видов продукции по статьям калькуляции. Резервы снижения себестоимости. Анализ влияния факторов на порог рентабельности производства. Операционный рычаг. Особенности использования эффекта операционного рычага для перспективного анализа прибыли. Значение концепции безубыточности в управлении результатами деятельности организации.</p>	<p>Работа с учебной и справочной литературой. Подготовка к решению задач.</p>

## **6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

### **Примерный перечень вопросов к контрольной работе**

1. Экономические и организационные предпосылки возникновения управленческого анализа.
2. Значение управленческого анализа в системе управления организацией.
3. Информационная база управленческого анализа.
4. Современные информационно-аналитические системы, используемые при проведении управленческого анализа.
5. Объекты управленческого и финансового анализа, их различия и единство.
6. Роль управленческого анализа в разработке бизнес-плана организации.
7. Значение бюджетирования в системе планирования организации.
8. Классификация методов планирования и прогнозирования.
9. Сбалансированность финансовых показателей бизнес-плана и оптимизации прибыли.
10. Бюджет продаж как основа принятия решений о закупках товаров.
11. Подходы к ценообразованию в рамках управленческого анализа.
12. Аналитическое обоснование решений о выборе наиболее рентабельной продукции.
13. Методы анализа и управления запасами.
14. Анализ эффективности использования материальных ресурсов.
15. Методы расчета цены и их использование в современных условиях экономическими субъектами.
16. Анализ влияния ценовой стратегии на платежеспособность и финансовую устойчивость организации.
17. Сегментирование бизнеса.
18. Анализ безубыточности деятельности организации.
19. Особенности проведения операционного анализа при многономенклатурном производстве.

20. Операционный рычаг как инструмент прогнозирования роста прибыли и оценки предпринимательских рисков.

### **Примеры заданий контрольных работ**

В течение семестра студенты выполняют контрольную работу.

Целью выполнения контрольной работы является развитие высокой степени самостоятельности, умения работать со специальной литературой, навыков принятия решения о целесообразности применения конкретных методов анализа, структурирования материала, оформления результатов исследований, а также осуществление контроля усвоения материала и подготовка к зачету/экзамену.

### **Примерные задания контрольной работы**

#### **Задание 1**

Годовой объем продаж составляет 1440 тыс. руб., себестоимость проданной продукции — 1080 тыс. руб., объем закупок сырья и материалов, необходимых для производственного процесса — 900 тыс. руб. Период оборачиваемости запасов составляет 35 дней. Средний период погашения дебиторской задолженности — 24 дня, средний период оплаты счетов (погашения кредиторской задолженности) — 30 дней. Средний остаток денежных средств (по данным на отчетные даты) равен 12 тыс. руб. В предстоящем году прогнозируется, что период оборачиваемости запасов увеличится до 40 дней, период погашения дебиторской задолженности — до 29 дней, а период погашения кредиторской задолженности сократится до 25 дней, средний остаток денежных средств снизится до 7 тыс. руб. Краткосрочные кредиты в отчетном году не привлекались. Годовой период принимается равным 360 дней. Определить величину части прогнозируемого положительного денежного потока от финансовой деятельности, обеспечивающей дополнительную потребность в чистом оборотном капитале в предстоящем году, указать возможные дополнительные источники формирования чистого оборотного капитала.

## **Задание 2**

Прогнозируемая выручка на предстоящий квартал 800 тыс.руб. Дебиторская задолженность на начало предстоящего квартала 300 тыс.руб., средний срок погашения дебиторской задолженности 15 дней. Оценить прогнозируемый объем поступлений денежных средств от покупателей.

Как изменится прогнозируемый объем поступлений денежных средств, если покупателям будет предоставляться скидка 5 % за ускоренную оплату? В связи с ускоренной оплатой ожидается уменьшение среднего срока погашения дебиторской задолженности на 5 дней.

## **Задание 3**

Коэффициент текущей ликвидности составляет на начало года – 1,5, на конец года – 1,7. Долгосрочные обязательства отсутствуют. Оборотные активы на начало и на конец года равны соответственно 1200 тыс. руб. и 1600 тыс. руб. Удельный вес запасов в оборотных активах на начало и конец года составляет 40% и 60%. Удельный вес краткосрочных кредитов в краткосрочных обязательствах на начало и конец года составляет 30% и 35%. Определить значения на начало и конец года и изменение за год:

- а) собственных оборотных средств;
- б) коэффициента обеспеченности запасов собственными источниками;
- в) долгосрочных источников формирования запасов;
- г) общей величины основных источников формирования запасов.

На основе значений рассчитанных показателей определить тип финансовой ситуации с точки зрения управленческого равновесия на начало и конец года. Дать характеристику изменения степени управленческого равновесия за год, раскрыть причины изменения управленческого равновесия.

## **Задание 4**

ООО «Про 3Д дисплей» занимается производством мультимедийного программного обеспечения в сфере образования и собирается разработать

новую программу по управленческому учету. Имеются следующие оценки удельных переменных затрат: максимальные – 140 тыс. руб., минимальные – 80 тыс. руб., наиболее вероятные – 100 тыс. руб.

Руководство полагает, что, если продавать программы по 220 тыс. руб. за единицу, спрос окажется в следующих пределах: минимальный - 4 000 ед., максимальный - 10 000. Совокупные постоянные затраты на осуществление проекта составят 210 000 тыс. руб.

Составить таблицу возможных сумм вклада на покрытие при различных сочетаниях удельных переменных затрат и объема спроса.

Рассчитать точки безубыточности нового проекта при: наименьшем; наибольшем; наиболее вероятном значении удельного вклада.

### Задание 5

Обоснуйте эффективность ужесточения кредитной политики организации, используя данные таблицы.

Таблица. Исходные данные для обоснования ужесточения кредитной политики

Показатели	Значение
Средний срок оплаты счетов, дни	65
Объем продаж за год, тыс. руб.	8 000
Сумма безнадежных долгов за год, тыс. руб.	50
Цена привлечения краткосрочных кредитов, % годовых	13
Предложения для клиентов	
Скидка, %	2
Средний срок оплаты (50% суммарной задолженности), дни	30
Средний срок оплаты (50% суммарной задолженности), дни	80
Снижение суммы безнадежных долгов, тыс. руб.	30
Экономия на обслуживании дебиторской задолженности, тыс. руб.	15

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях департамента.

### 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

**Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену:**

1. Роль и место управленческого анализа в системе управления организацией.
2. Особенности, принципы и этапы управленческого анализа.
3. Информационное обеспечение управленческого анализа. Основные требования к информационной базе.
4. Характеристика нормативно-методического регулирования информационного обеспечения.
5. Цели и задачи управленческого анализа в системе бизнес-планирования организации.
6. Структура и основные цели составления бизнес-плана.
7. Методика расчета основных финансовых показателей бизнес-плана.
8. Сметное планирование (бюджетирование), основные виды смет (бюджетов).
9. Сущность операционного (текущего) и финансового бюджетов.
10. Бюджет продаж как основа решений о закупках товаров.
11. Анализ исполнения смет (бюджетов).
12. Анализ обеспеченности материальными запасами.
13. Методы анализа и управления запасами.
14. Модель экономически обоснованного размера заказа (Economic Ordering Quantity, EOQ).
15. Анализ эффективности использования материальных ресурсов.
16. Анализ обеспеченности организации персоналом.
17. Анализ численности, состава и квалификации работников.
18. Планирование оптимальной цены продажи.
19. Методы расчета цены и их использование в современных условиях экономическими субъектами.
20. Анализ влияния ценовой стратегии на платежеспособность и финансовую устойчивость организации.
21. Анализ общих показателей себестоимости.
22. Анализ себестоимости отдельных видов продукции по статьям калькуляции.
23. Анализ затрат на 1 руб. реализованной продукции.
24. Резервы снижения себестоимости.

25. Анализ безубыточности деятельности организации.
26. Особенности использования эффекта операционного рычага для перспективного анализа прибыли.
27. Взаимосвязь показателей операционного рычага и запаса финансовой прочности.
28. Маржинальный анализ в принятии управленческих решений.
29. Максимизация прибыли путем выбора наиболее рентабельных видов изделий (работ, услуг).
30. Значение операционного анализа в управлении финансовыми результатами деятельности организации.

#### **Пример экзаменационного билета**

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве РФ»  
Новороссийский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»  
Дисциплина «Управленческий анализ»  
Форма обучения: заочная  
5, 6 семестр,  
направление подготовки 38.03.01 «Экономика»  
Профиль «Учет, анализ и аудит»

#### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

1 вопрос (15 баллов). Роль и место управленческого анализа в системе управления организацией.

2 вопрос (15 баллов) Значение операционного анализа в управлении финансовыми результатами деятельности организации.

3. Практико-ориентированное задание: (до 30 баллов).

Определить, используя балансовый метод, влияние факторов на изменение объема продаж продукции. Составьте заключение по результатам анализа.

Показатель	Бизнес-план	Отчетный год
Остатки годовой продукции на складе на начало года, тыс. руб.	400	410
Выпуск товарной продукции, тыс. руб.	2000	1700
Остатки готовой продукции на складе на конец года, тыс. руб.	300	200

Подготовила: \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Л.Г. Данилова

Утверждаю:

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ к.э.н., доцент Л.А. Четошникова

Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной**

<p><b>ПКП-1</b> Способность к применению в профессиональной деятельности российских и международных нормативных документов</p>	<p><b>Демонстрирует знания российских и международных нормативных документов для решения задач профессиональной деятельности</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Рассматриваются два варианта размещения денежного капитала на депозит:</p> <p>А) 210 млн.руб. на 1 год под 11% годовых с прогнозом годового темпа инфляции 8%;</p> <p>Б) 200 млн.руб. на 1 год под 12% годовых с прогнозом годового темпа инфляции 7%.</p> <p>Для каждого из вариантов определить реальную ставку доходности и реальную будущую сумму денежного капитала. Сравнить варианты размещения по каждому из данных показателей и для каждого критерия более выгодный вариант.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Организация располагает оборотными активами в размере 1500 тыс. руб., краткосрочные обязательства 600 тыс. руб. Производственные запасы составляют 400 тыс. руб. Дополнительная потребность в производственных запасах может быть обеспечена за счет закупок у поставщиков с отсрочкой платежа (в кредит). На какую сумму можно осуществить закупки запасов, чтобы значение коэффициента текущей ликвидности было:</p> <p>а) не ниже 2;</p> <p>б) не ниже 2,2.</p> <p>Каким в этих случаях может быть значение коэффициента критической ликвидности?</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 3</b></p> <p><b>По данным бухгалтерской отчетности проанализировать состав, структуру и динамику доходов организации</b></p> <p>Для проведения анализа составляется аналитическая таблица. графы: остатки на начало года, остатки на конец года, абсолютное изменения, относительное изменение (темп роста), структура – доля на начало года, доля на конец года, абсолютное изменение.</p> <p>Например: Удельный вес выручки (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг = <math>5\,432\,520 \text{ тыс. руб.} \times 100\% / 6\,391\,200 \text{ тыс. руб.} = 85\%</math>.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 4</b></p> <p>По данным бух отчетности провести управленческий анализ формирования и динамики показателей прибыли организации.</p> <p>Рассчитать изменения показателей, удельный вес прибыли от продаж и</p>
--	--

	прочего финансового результата в прибыли до налогообложения., темп роста и прироста.																				
<b>ПКП-3</b> Способность к применению методов экономического анализа, подготовки и представления аналитических обзоров и обоснований, помогающих сформировать профессиональное суждение при принятии управленческих решений на уровне экономических субъектов	<p align="center"><b>Применяет методы экономического анализа, подготовки и представления аналитических обзоров для принятия управленческих решений на уровне экономических субъектов</b></p> <p align="center"><b>Задание 1</b></p> Проанализируйте методом цепных подстановок влияние чистой прибыли и выручки от продаж на динамику чистой рентабельности:																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>Условные обозначения</th> <th>Бизнес-план</th> <th>Факт</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Чистая прибыль, тыс. руб.</td> <td>x1</td> <td>12 000</td> <td>15 000</td> </tr> <tr> <td>Выручка от продаж, тыс. руб.</td> <td>x2</td> <td>200 000</td> <td>300 000</td> </tr> <tr> <td>Чистая рентабельность, % (стр.1/стр.2)x100%</td> <td>y</td> <td>6</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Показатели	Условные обозначения	Бизнес-план	Факт	1	2	3	4	Чистая прибыль, тыс. руб.	x1	12 000	15 000	Выручка от продаж, тыс. руб.	x2	200 000	300 000	Чистая рентабельность, % (стр.1/стр.2)x100%	y	6	5
	Показатели	Условные обозначения	Бизнес-план	Факт																	
	1	2	3	4																	
	Чистая прибыль, тыс. руб.	x1	12 000	15 000																	
	Выручка от продаж, тыс. руб.	x2	200 000	300 000																	
	Чистая рентабельность, % (стр.1/стр.2)x100%	y	6	5																	
	<p>Результаты расчетов оформите в таблицу:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>Условные обозначения</th> <th>Изменения реализованной продукции</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Общее изменение чистой рентабельности продаж, %</td> <td>Δy</td> <td></td> </tr> <tr> <td>в том числе:</td> <td>Δyx1</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- за счет роста чистой прибыли</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- за счет роста выручки от продаж</td> <td>Δyx2</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Показатели	Условные обозначения	Изменения реализованной продукции	1	2	4	Общее изменение чистой рентабельности продаж, %	Δy		в том числе:	Δyx1		- за счет роста чистой прибыли			- за счет роста выручки от продаж	Δyx2			
	Показатели	Условные обозначения	Изменения реализованной продукции																		
	1	2	4																		
Общее изменение чистой рентабельности продаж, %	Δy																				
в том числе:	Δyx1																				
- за счет роста чистой прибыли																					
- за счет роста выручки от продаж	Δyx2																				
<p align="center"><b>Задание 2</b></p> По данным бухгалтерского баланса рассчитать и проанализировать динамику чистых активов и собственного оборотного капитала. ЧА – это стоимостная оценка имущества организации, сформированного за счет собственных средств. Актив = СК + ЗК; Актив - ЗК = СК = ЧА.																					
<p align="center"><b>Задание 3</b></p> Определить чистые денежные потоки по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности по приведенным данным. К концу отчетного года приобретено и введено в эксплуатацию оборудование на сумму 1300 тыс. руб., продано основных средств (остаточная стоимость 40 тыс. руб.) на сумму – 40 тыс. руб. Начислена амортизация основных средств - 700 тыс. руб.																					
<p align="right">(тыс. руб.)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Баланс</th> <th>на начало года</th> <th>на конец года</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Основные средства</td> <td>4800</td> <td>5360</td> </tr> <tr> <td>Долгосрочные финансовые вложения</td> <td>680</td> <td>680</td> </tr> <tr> <td>Производственные запасы</td> <td>1520</td> <td>1640</td> </tr> <tr> <td>Дебиторская задолженность</td> <td>130</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>Денежные средства</td> <td>220</td> <td>64</td> </tr> </tbody> </table>	Баланс	на начало года	на конец года	Основные средства	4800	5360	Долгосрочные финансовые вложения	680	680	Производственные запасы	1520	1640	Дебиторская задолженность	130	120	Денежные средства	220	64			
Баланс	на начало года	на конец года																			
Основные средства	4800	5360																			
Долгосрочные финансовые вложения	680	680																			
Производственные запасы	1520	1640																			
Дебиторская задолженность	130	120																			
Денежные средства	220	64																			

	Итого актив	7350	7864
	Уставный капитал	2400	2400
	Резервный капитал	280	300
	Нераспределенная прибыль	1840	2600
	Краткосрочный кредит	1440	1080
	Кредиторская задолженность	1390	1484
	Итого пассив	7350	7864

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература**

1. Ендовицкий, Д.А. Управленческий анализ: учебник / Д.А. Ендовицкий, Н.П. Любушин, Н.Э. Бабичева. — Москва: КноРус, 2020. — 300 с. — (Бакалавриат и Магистратура). — ISBN 978-5-406-07260-8. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/932284> (дата обращения: 10.09.2019). — Текст: электронный.

2. Негашев Е.В. Аналитическое моделирование управленческого состояния компании: монография / Е.В. Негашев; Финуниверситет. - Москва: Инфра-М, 2017. - 186 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС Znanium.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1021443>. - Текст: электронный.

3. Негашев Е.В. Проблемы логического обоснования методов анализа финансовой устойчивости коммерческой организации: монография / Е.В. Негашев; Финуниверситет. - Москва: Русайнс, 2017. - 161 с. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://www.book.ru/book/926465>. - Текст: электронный.

### **Дополнительная литература**

4. Шеремет А.Д. Методика управленческого анализа деятельности коммерческих организаций: практич. пособие/ А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРАМ",

2019. - 208 с. – ISBN 978-5-16-103359-3. - ЭБС Znanium.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1003022>. - Текст: электронный.

5. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Финуниверситет ; под общ. ред. В.И. Бариленко. - Москва: Кнорус, 2014, 2016. - 234 с. — Для бакалавров. - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. - ЭБС BOOK.RU. - URL: <https://book.ru/book/931057> (дата обращения: 18.09.2019). — Текст: электронный.

6. Негашев Е.В. Логическое обоснование системы понятий, аксиом и методов анализа финансовой устойчивости коммерческой организации на основе современной концепции устойчивости равновесного состояния системы: монография / Е.В. Негашев; Финуниверситет - Москва: Кнорус, 2018 - 114 с. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://www.book.ru/book/930436>. - Текст: электронный.

### **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Управленческого университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
4. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>
5. Информационный ресурс, содержащий информацию о зарегистрированных юридических лицах и индивидуальных предпринимателях («СПАРК»)
6. Пакет баз данных компании EBSCO Publishing, крупнейшего агрегатора научных ресурсов ведущих издательств мира <http://search.ebscohost.com>
7. Электронные продукты издательства Elsevier. Коллекции: Business, management and Accounting; Economics, Econometrics and Finance <http://www.sciencedirect.com>
8. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»: [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)

9. Портал управленческого менеджера: [www.financialmanager.ru](http://www.financialmanager.ru)

10. Сайт «Анализ управленческого состояния предприятия»:  
[www.afdanalyse.ru](http://www.afdanalyse.ru)

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Освоение дисциплины осуществляется в виде следующих основных форм работы со студентами: лекция, семинарское и практическое занятие в активной и интерактивной формах, консультации. При изучении дисциплины большое внимание уделяется интерактивным формам обучения.

### *Лекции*

В процессе преподавания лекционный материал представляется с использованием средств мультимедийной аппаратуры и презентаций в среде PowerPoint. Обсуждение проблем, выносимых на семинарские/практические занятия, происходит в форме дискуссий по актуальным и проблемным вопросам и публикациям.

### *Семинарские/практические занятия*

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам и выполнению практико-ориентированных заданий (решению аналитических задач по темам дисциплины). Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к темам дискуссий, вопросам практико-ориентированных заданий, высказывал свое личное мнение и понимание, основанное на изучении лекционного материала и направленное на решение поставленных задач, мог сделать выводы из сказанного. В заключение преподаватель, как руководитель семинара, подводит итоги семинара.

Формы семинарских/практических занятий:

1. *Дискуссия*
2. *Проведение деловых игр с применением сценарного анализа и имитационного моделирования финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации*

3. *Решение практико-ориентированных задач, основанных на конкретных ситуациях.* Предлагаемая тема изучается студентами на лекциях, предшествующих данному занятию. Хозяйственные ситуации (бизнес-ситуации) представляют собой реальные, практически возможные случаи, имеющие актуальность для практической деятельности студентов. Каждой практико-ориентированной задаче соответствует перечень вопросов, подлежащих обязательному выяснению.

**Консультации** являются одной из основных форм оказания помощи студентам в их самостоятельной работе по изучению дисциплины.

**Самостоятельное** изучение дисциплины следует начинать с проработки рабочей программы дисциплины, особое внимание уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса. Студентам рекомендуется получить в Библиотечно-информационном центре университета учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной самостоятельной работы по изучению дисциплины.

Важными элементами самостоятельной работы является изучение монографий, нормативных правовых актов, сбор и обработка статистической информации и т.д.

В рамках самостоятельной работы учебным планом предусмотрено выполнение контрольной работы. Цель данной работы – углубить знания студентов (магистрантов) в области управленческого анализа деятельности коммерческой организации, подготовки аналитических обоснований управленческих решений по финансово-хозяйственным вопросам на основе самостоятельного решения практико-ориентированных задач.

Выполнение работы завершается ответами на вопросы заданий. Решения задач должны включать используемые формулы расчета показателей, для которых сокращения в обозначении показателей должны быть разъяснены. Выполнение практико-ориентированных заданий предполагает, как расчет показателей, так и их экономическую интерпретацию.

Задания контрольной работы должны заканчиваться выводами, характеризующими состояние и динамику коммерческой организации, прогноз изменения финансовых показателей, оценку резервов роста эффективности деятельности и рекомендации по их использованию.

Расчеты должны сопровождаться пояснениями и выводами. Выводы должны содержать оценку сложившихся значений показателей и их интерпретацию.

Итогом выполнения каждого задания контрольной работы должна быть комплексная оценка определенного аспекта финансово-хозяйственной деятельности анализируемой организации.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

При осуществлении образовательного процесса обучающимися и профессорско-преподавательским составом используются: программное обеспечение, информационно-справочные системы, электронные библиотечные системы.

### **11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows Microsoft office
2. Антивирусная защита ESET NOD32

### **11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:**

- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Аналитическая система Bloomberg Professional.
- SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences—статистический пакет для социальных наук).
- базы данных Росстата: ЦБСД, ЕМИСС, ССРД МВФ
- Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- Система комплексного раскрытия информации «СКРИН»  
<http://www.skrin.ru/>

### **11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, выполнения курсовых групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.